

# 企業とその環境

菅 家 正 瑞

## 1 序

今日の企業にとって、環境問題は極めて重要な問題の一つをなすといっても過言ではないであろう。環境問題について適切な対応ができなければ、それは企業の存続を危うくするほどの結果を企業にもたらしうるのである。いまさら言うまでもなく、企業の環境問題は、「企業の社会的責任」の論議や「企業の社会的貢献」の主張として語られたり、あるいは企業に対する各種の利害者集団からのさまざまな要求として現れ、それは地球的規模での自然環境保護への要求にまで拡大しているのが現実なのである。

しかし、環境とは何を意味するものであり、企業の環境問題とは果たしていかなるものなのであろうか。そしてまた、企業の環境問題とは企業にとっていかなる意義を有するのであろうか。本稿の課題は、以上のような企業の環境問題について基本的な考察を行うことである。

## 2 環境の意味

まずわれわれは、「環境」とは一体何を意味するものであるのかの考察から出発しよう。その手がかりを『広辞苑（第三版）』の説明に求めることにする。そこでは「環境」について次のように述べている。

「①めぐり囲む区域。②四囲の外界。周囲の事物。特に、人間または生物をとりまき、

それと相互作用を及ぼし合うものとして見た外界。自然的環境と社会的環境とがある。<sup>(1)</sup>」

また『国語大辞典』（小学館）は、同じく「環境」について次のように説明している。

「①周囲の境界。まわり。②まわりの外界。まわりをとり囲んでいる事物。特に人間や生物をとりまき、それとある関係を持って、直接、間接の影響を与える外界。自然的環境と社会的環境とに大別する。<sup>(2)</sup>」

このような環境の説明からわれわれが環境の意味として理解できることは、次の二点であろう。まず環境とは、①何らかの主体のまわりを取り囲んでいるものである。ドイツ語の環境に相当する言葉は „Umwelt“ なのであるが、これは「周りの世界」や「取り巻く世界」を意味しており、また英語の環境にあたる言葉である “environment” は、「取り巻く」、「包囲する」という意味の “to environ” の名詞化されたものに他ならないのである。このように、環境とはまず「取り囲んでいるもの」を意味するのである。<sup>(3)</sup>

しかもそれだけではない。環境とは、②主体が何らかの影響を及ぼしあるいは影響を受けるものである。ある主体の周りを取り囲んでいるもの全てが直ちに環境をなすのではない。主体との何らかの関係を有することが重要なのである。しかも環境を成立せしめる関係の基準となる認識は、主体から見た関係である。なぜならば、環境とはある主体があってはじめて成立するものであり、決してその

逆ではありえないからである。

高橋教授はこの点に関して、次のように明快に述べている。

「つまり、『環境』というのは、まず何かがあって、その何かを取り巻くものとして現われて来るものなのである。言い換えれば、『環境』というものはそれだけで独自に存在するものではなく、まずわれわれの注目する『あるもの』があって、その『あるもの』に付随して初めて現われて来ることができるものなのである。この『あるもの』は、何であってもいい。ともかく、われわれの注目する何かである。この『あるもの』の外部にあって、それに何らかの影響を与えているものが『環境』と呼ばれているものである。<sup>(4)</sup>」

このように環境とはある主体からみた概念であるから、主体が異なれば環境も異なることになる。ある主体にとってあるものが環境であったとしても、逆にあるものからみればその主体が環境をなすのである。このように、環境の概念は相対的なものであり、「主体中心的な性格」を有している。<sup>(5)</sup>

したがって、われわれにとって関心がある企業の環境を考える場合、その環境を決めるのは個々の企業そのものであるとすることができる。企業の数だけ企業の環境があることになる。しかしここでわれわれに興味があるのは、個々の企業の個々の環境ではなくて、今日の企業の一般的な環境である。そこで次に節を改めて、一般的な企業の環境について考察してみよう。

注(1) 新村 出(編),『広辞苑(第三版)』,岩波書店,昭和58年,531頁。

(2) 尚学図書(編),『国語大辞典』,小学館,昭和56年,577頁。

(3) 藻利 重隆(稿),「企業と環境」,『国民経済雑誌』,第142巻第2号,昭和55年,2頁 参照。

(4) 高橋 正立・石田 紀郎(編),『環境学を学ぶ人のために』,世界思想社,1993年,2-3頁。

(5) 高橋・石田(編),『前掲書』,3頁 参照。

### 3 企業の環境

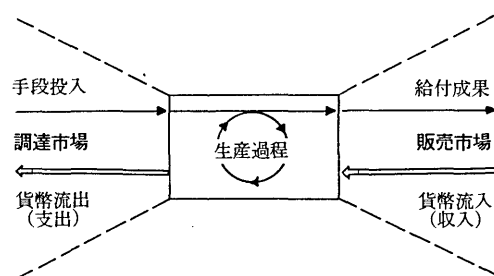
前節での辞典による環境の説明文の中で、環境は自然的環境と社会的環境とに分けられていたが、企業とは人間が共同生活を営むために作りだした制度であるから、企業の環境としては何よりもまず社会的環境が重要であるだろう。社会とは人々が集まって共同生活を営む集団であり、そのような人々の集団には共同生活を営むための様々な領域あるいは側面が存在する。その領域の一つが経済である。共同生活の基礎をなすのは財貨と用役であり、それらを生産し分配し消費する行為・過程が経済と称され、それらを通じて形成される人々の社会関係もまた経済と称されるのであるが、これをわれわれは経済社会という。

企業は営利的商品生産を目的とする組織体であるから、企業は経済社会に不可欠な構成要素をなすといわなければならない。企業は営利原則に指導されて社会的に必要とされる財貨と用役を生産し販売するのであり、それは経済活動そのものに他ならないのである。したがって、企業という主体からみれば経済社会は企業と密接な相互関係をもつ外界であり、それ故経済社会は企業の第一義的な環境をなすと解される。社会の中でもまず経済的領域が、企業の第一の環境を構成すると考えられる。

それでは、経済社会は企業の環境として具体的には企業とどのような関係にあるのだろうか。まず、企業は市場を通じて経済社会と関連するので、企業と市場との関連が重要であるだろう。この関係を、ハイネン(E. Heinen)のモデルによって見てみよう。ハ

イネンは次のような財貨・貨幣循環モデル（図1）によって、経営経済の財貨・貨幣循環を説明する。なお、企業は経営経済の代表的形態であるから、以下の説明は企業に関する説明と解して大過ないであろう。

図1 財貨・貨幣循環モデル



経営経済の活動は、財貨と用役（生産要素）を環境から調達し、それらを生産過程の中で市場性ある給付に転換し、再び他の経営経済や家計に提供することに向けられている。このような給付の流れ（財貨の流れ）に対応して、支出と収入という貨幣の流れがある。給付の調達と販売とは、収入と支出があってはじめて可能である。財貨・貨幣循環は、内部領域と外部領域からなる。外部領域は経営経済と環境との接合場所であり、それは調達と販売という財貨運動と、反対方向に流れる貨幣運動を含んでいる。内部領域は経営経済の給付過程で構成され、生産要素調達は支出を、給付提供は収入をもたらす。<sup>(1)</sup>

この説明からわかるように、企業は財貨・用役と貨幣の二つの流れによって、市場と密接に結合されている。まず、生産要素の調達において、企業は「調達市場」に結びついている。「調達市場」は「生産財市場」として、基本的に原材料などの「労働対象」を調達する市場、機械設備などの「生産手段」を調達する市場、そして「労働力」を調達する「労働市場」とに区別される。さらに企業は、給

付販売のために「販売市場」と結びついている。このような「生産物市場」としては、他の企業に生産財として販売する「生産財市場」と、家計の消費として販売される「消費財市場」とが区別されるのであるが、それらはともに「販売市場」であることには変わりはないのである。<sup>(2)</sup>

次に、企業は貨幣の流れにおいても市場に結びついている。収入と支出の間には時間的の不一致があるのであって、この収入と支出の時間的不一致を克服するために、企業は「資本・金融市場」を必要とする。資本（資金）の調達と運用あるいは減資や返済が、企業活動には不可避免的に発生するからである。

さて、企業においてはこのように経済社会がその第一次的環境をなすのであるが、企業の環境はこれのみではない。経済は社会の様々な側面の一つにすぎないと同時に、経済は社会の様々な側面から孤立的に切り離すことはできないからである。経済は社会のあらゆる側面と相互依存的関連にあることは明かである。したがって、企業は経済を媒介として社会の様々な側面に影響を及ぼしているのであり、さらに反対にそれらからも作用を受けざるをえないのである。

企業は経済活動を通じて形成される経済社会の一員であるが、経済活動を営む中心は企業内であれ企業外であれ人間であることは言うまでもない。人間が経済社会の構成員であることから、企業の環境は決して経済社会にとどまるものではないことになる。なぜならば、経済活動を営む人間から経済だけを分離することはできないからである。経済活動を営む人間は経済以外のさまざまな社会の領域あるいは側面と常に関係せざるをえないのであって、それ故、経済活動は同時にさまざまな社会的側面に結びついているのである。そうであるならば、企業活動は環境たる経済社

会を構成する人々を通じて、さまざまな人間社会の側面に関連せざるをえないことになる。経済以外の社会が企業の第二の環境を構成することになる。それは、例えば、政治、教育、文化、福祉などであろう。

社会的領域においては、われわれの社会を構成するあらゆる側面が、企業の環境になりうる可能性がある。具体的になにが企業環境を構成するのかは、企業のそれらへの影響力とそれらからの企業への影響力が決定するであろう。環境とは主体にとって何らかの関係をもつ周囲であるからである。経済社会を構成する人々と企業の相互依存性の強さと、それらの人々とさまざまな社会的側面との相互依存性の強さによって間接的に、あるいは企業自身がさまざまな社会的側面との相互依存性を強める事によって直接的に、企業環境は経済社会から広い社会的領域に拡大することが考えられる。最終的には、企業の環境は人間社会を超えて自然環境にまで拡大するだろう。

いまさら言うまでもなく、人間は自然の一員として、自然から誕生し、自然を利用し自然に働きかけることによって生活し、最終的には自然に帰っていく存在である。経済活動はもちろんのこと、あらゆる人間生活は自然環境の中で営まれるものであり、したがって経済社会を含むわれわれの社会は自然環境を忘れては成立しえないものである。

しかし、環境とは主体にとって関係のある意識されたものである限り、自然が人々に意識されない限りそれは環境とはいえない。人間社会が自然と常に直接向き合っている間は、自然は社会の大きな環境要因であつたろうし、あるだろう。しかし、社会が高度に発展し分業化が進めば進むほど、自然と直接向き合う社会の活動主体は相対的に減少し、それにつれて自然はそれらにとっての環境要因

から抜け落ちてきたものと解される。自然の復原力が人間活動から生ずる自然破壊要素を吸収して自然と人間活動とが調和している限り、あるいは人々がみずからの活動がもたらす自然破壊に注意を払う意識が小さい限り、自然は大きな環境要因とは認識されないだろう。

経済が高度に発展するにつれ、このような人間社会と自然との調和が崩れ始め、それが人々の間に自然に対する意識を変化させるに伴って、自然は再び人間社会の重要な環境を構成することとなった。今や、自然環境問題はわれわれの時代と社会における重要な環境問題をなすことに対しては、もはや多言を要さないであろう。それは今日では、単なる地域的な自然環境の範囲を超えて、地球的規模で論じられているのである。

社会と自然環境とに関して述べられたことは、基本的には企業と自然との関係にもあてはまる。むしろ、企業に関してはより強くあてはまるであろう。なぜならば、高度な社会をもたらした大きな要因の一つは経済の発展であり、経済の発展は企業を中心とする経済活動によってもたらされたことは自明であるからである。したがって、自然は今や企業の重要な環境を構成するといっても過言ではない。企業活動は何らかの形で、直接的にあるいは間接的に自然と結びついているのであり、社会における自然環境への認識の重視は、人々を通して直接・間接に企業の自然に対する環境認識を要請せざるをえないからである。

企業と自然との関係を、先のハイネンのモデルにしたがって簡単に述べてみよう。まず、物的生産要素の調達に関して言えば、それは結局自然から採集されたものに他ならない。調達活動が自然に直接向き合っている場合はもちろんのこと、他の企業からの調達であっても遡れば自然と関係せざるをえないのであ

る。販売活動に関していえば、その給付が生産財であれ消費財であれ、利用された後には最終的には廃棄物として自然に帰される他はないのであり、ここでも企業は自然と関係せざるをえない。さらに、企業内部の生産活動は立地している地域の自然環境の中で営まれるのであり、地域住民を通じて生産活動も自然環境と関連せざるをえないのである。このように、自然は企業の環境を構成する第三の要素である。

以上簡単に、企業とその環境について一般的な考察を行ってきた。企業の環境は何よりもまず経済的なものである。その経済的環境をなすものは、経済社会である。企業は営利的商品生産を目的とする組織体であるからである。経済社会は経済活動を営む人々を通じて形成されるのであるが、経済活動は他の社会活動と関連しているので、企業は人々を通じて経済活動以外のさまざまな社会領域にも関連せざるをえない。そこで、企業の環境を構成する第二の要素は、社会的環境である。人間の経済を含む社会は、自然の中で営まれるものである。人間活動は結局は自然から始まり自然に帰るのである。そうである限り、人間活動の一つに他ならない企業活動も、自然がその最終的な環境を構成することになる。自然は企業環境の第三の構成要素をなすのである。

次に、以上のような一般的考察に基づいて、今日の企業の環境について、節を改めてより具体的に考察しよう。

注(1) Vgl., E. Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3., verbesserte Auflage, 1973 S.66-67.

溝口 一雄 (監訳), 『経営経済学入門』, 千倉書房, 昭和48年, 70頁 参照。

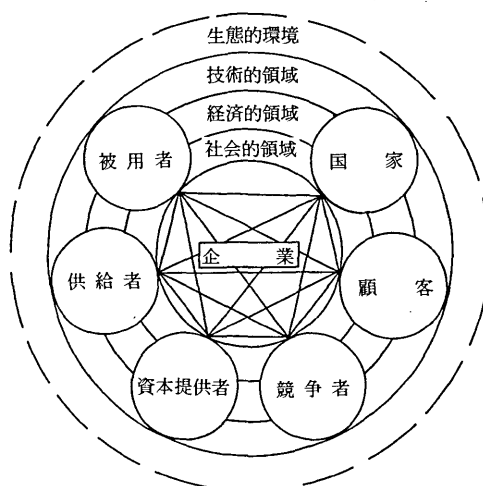
(2) 藻利 重隆 (稿), 「前掲論文」, 5-6頁 参照。

#### 4 ウルリッヒの企業環境論

上に述べたことは極めて一般的な企業環境の叙述であって、決して特殊なことを述べているわけではない。その例証として、ここではウルリッヒ (H. Ulrich) が展開する環境論をみてみたい。彼はその著書『企業政策論』において、企業政策を展開する前提としての企業の出発状況の一つである環境の展開と予測の中で、次のような企業の環境観を述べている。それは、前節の企業環境の認識をより具体的に展開したものと解されるのである。

彼は、企業環境を「次元」(Dimensionen)または「領域」(Sphären)に分類し、そこに企業の「生態的環境」(ökologische Umwelt)・「社会的領域」(soziale Sphäre)・「技術的領域」(technologische Sphäre)・「経済的領域」(wirtschaftliche Sphäre)を区分して、その関係を図2のように示している。

図2 次元的・制度的環境考察



適切な環境情報を得るためにはこのような広範囲で複雑な領域を細分類することが望まれるのであるが、彼によればそれは理論的には解決できない課題である。なぜならば、第

一に恐ろしく多様な現象である環境の客観的・一般的部分化は不可能であり、第二に複雑な体系である環境の特質の故に部分化は適切でないからである。しかし、企業の実践にとっては何らかの部分化が必要であり、それは主観的な評価に基づき試みられざるをえないのである。<sup>(1)</sup>

### (1) 生態的環境<sup>(2)</sup>

生態的環境とは簡単にいえば「自然」として理解されるものであり、人間は自然の生き物としてその構成部分であり、しかも人間は形成的に自然に関与してきたのである。特に経済は、自然から与えられた原材料・力・生物の利用と変形に他ならない。明らかに人間は、自然の均衡が人間の手に負えないほど全地球的に破壊されることもなく、数千年間経済活動を営んできた。

しかし、この関係は近年になって根本的に変化した。人間活動が未来の人間の生存を脅かし、自然の均衡に変化をもたらしたものである。この認識は、ロマンチックで情緒的な「自然保護」を乗り越えて、次第に強くなる「環境保護運動」をもたらした。その運動はその科学的基礎を新しい包括的・学際的自然科学としての「生態学」(Ökologie)におき、生態学は全自然の機能をシステム志向的観念に基づき自然科学的に説明しようとするものである。

ウルリッヒは人間と自然との関係を上のように認識したうえで、さらに自然と企業との関係を次のように説明する。

経済的形成体としての企業は、確かに自然環境に極めて強い影響を与えるから、企業は当然ながら環境保護運動の射程の最前線に立つことになる。要求は費用がかかりまた急進的でユートピア的な要求は拒否されるので、全体運動は流行としてかあるいは政治的な戦

いとして理解されるから、この運動は十分に取り上げられない危険性がある。しかし、真面目に生態学的文献に少しでも取り組むならば、未来の世代の生存を脅かす人間活動の増大が確認される。したがって、まちがいなく環境保護の論議は重要性を増し、なお強力に行われるであろう。

この論議はそれ自体政治的意思形成過程の構成部分であるから、その作用は企業の社会的環境領域でも把握することができる。環境保護の公理の実現は、一部は世論によって一部は法規範によって強制されている。また、環境保護方策は全体経済の発展にも極めて強く影響するから、それらは経済的領域でも考慮されなければならない。それ故、環境保護の具体的要求と影響は、社会的・経済的企業環境で考察しなければならないのである。さらに環境保護努力は、直接的に環境保護に関連しない企業にも間接的に作用するから、企業が環境を広く考慮することは適切なことである。

### (2) 社会的領域<sup>(3)</sup>

ウルリッヒが社会的領域の下で理解するのは、自然的・技術的・経済的現象として定義できない、その結果生態的・技術的・経済的な企業環境領域に含むことができない社会的現象である。したがってそれは、企業政策的情報を得るための領域の限定から発生する一種の「残余値」(Restgrösse)ではあるが、重要なのは、なるほど部分的には経済的現象に現れるが経済的値だけではその意義が理解できない、多様な人間的努力を把握することである。

イー ルズ (R. Eells) が述べるように、財貨の生産と用意という古典的企业目標からは把握されないし認められない要求が企業になされることは、以前から知られていることで

ある。それは、社会的または「公的制度」(öffentliche Institution)としての企業という観念と、企業の「社会的責任」(soziale Verantwortung)という構想を生ぜしめたのである。この論争の余地のない事実、それらをさまざまな観点から探求し判断する文献の洪水をもたらした。多くの著者たちはなお「経済主義」(Ökonomismus)に忠誠を尽くしているのであるが、全体的には非経済的で経済を超える価値(ausser-und überwirtschaftliche Werte)の存在と意義が次第に認められていることは明白なのである。

ウルリッヒは企業環境の社会的領域について以上のように考察したうえで、社会的領域をさらに具体的にさまざまな「社会的生活領域」(Bereiche des gesellschaftlichen Lebens)に区分することを試みている。しかし人間の努力と社会問題は大きな多様性を有するから、そこに満足の図式をつくることは不可能である。社会的領域では生態的環境で把握された現象もが取り上げられる。なぜならば、それらは社会的要求の形で現れるからである。

### (3) 技術的領域<sup>(4)</sup>

技術的領域の下で、ウルリッヒは企業の将来にとって重要な全ての技術的發展を把握する。彼によれば、「技術」それ自体は孤立化できない社会の領域であり、技術的發展と社会的発展との間には複雑な相互の関連が成立する。しかし、この領域を考察することは、それを経済的社会的発展傾向の予測に結合させるためには有意義なことである。

技術的環境の把握の出発点は、企業の技術的特徴づけである。そこでは、原材料・部品・設備装置・生産方式・製品などの技術的發展の「対象」(Objekte)と、それらを納入する供給者・顧客・競争者などの「担当者」

(Träger)が問題になる。全ての企業は自己の特殊な技術的環境を持っているのであるが、困難な問題は新しい第三者の科学技術を認識し判断することである。

技術的新規化の発展には次の4局面が区別される。①研究、②発見、③革新、④普及。技術的情報の判断にとって、それがどの局面に関連するかを知ることが重要であり、上の順序でその言明力は増大する。そこで、逆の順序で次の問題を設定することが適切である。

①普及局面：今日最も広まっている技術はなにか？どの新しい技術が既に利用されているか？②革新局面：導入前の新しい技術が知られているか？③発見局面：新しい技術をもたらしうる発見が最近なされたか？④研究局面：発見が期待される新しい自然科学的認識があるか？

技術的發展に企業が驚かされるのは、多くの場合その技術を知らなかったからではなく、その技術の意義を正しく評価しなかったことに帰せしめられる。技術は本来意図されたのと全く別な目的に用いられることも多いので、技術的環境領域を狭く限定しないで重要と思われない領域の検討も必要なのである。

### (4) 経済的領域<sup>(5)</sup>

ウルリッヒは企業環境として、何よりもまず経済的領域を重視する。「主として経済的目的をもつ制度として、企業は直接的に全体経済的関連に組み入れられている。」からである。企業は経済的給付の供給者と需要者として、その販売・調達市場で他の経済主体と共に具体的関連において現れ、市場与件として全体経済的状况に遭遇する。企業にとって直接的な市場現象は孤立化しうる事実ではなく、極めて複雑な全体経済的システムの要

困である。それ故、市場の将来状況を予測するためには、経済の全体的値の展開を評価しなければならない。

経済予測を困難にするのは、「国家」の政治的影響と国家経済の「世界経済的相互依存性」である。したがって国民経済は、一方では世界経済の、他方では政治的システムによって作用を受ける、社会の非独立的サブシステムと見なされる。そこで、長期的経済予測は、将来の国家的方策と発展を世界的規模で先取りしなければならないが、これはきわめて困難な課題なのである。

ウルリッヒが強調するのは、経済以外の関連は決して変化しない与件ではなく、生態的・社会的・技術的領域の変化に相応して経済予測は修正されなければならないことである。

さらに重要なことは、企業にとって直接的に重要な環境は「市場」であって、経済を含めた4つの環境領域での情報は、市場に対するその意義において判断されるべき「背景情報」であるということである。

企業からみれば、この環境は企業が直接に

取引する調達・販売市場という二つの領域に分けられる。ウルリッヒによれば、この企業市場は図3のように全ての領域を含んだ「環境部分」(Umweltsegmente)を形成する。企業政策的レベルで重要なのは、企業の将来の行動の機会と危険を限定する最も本質的な市場決定要因の長期的発展方向を認識することである。

調達市場は必要とされるさまざまな種類の設備や経営手段に応じて異なるのであるが、問題なのはその調達市場の空間的・構造的形成と、供給の質的・量的・貨幣的特質である。そこで企業には、次のような考慮が必要になる。

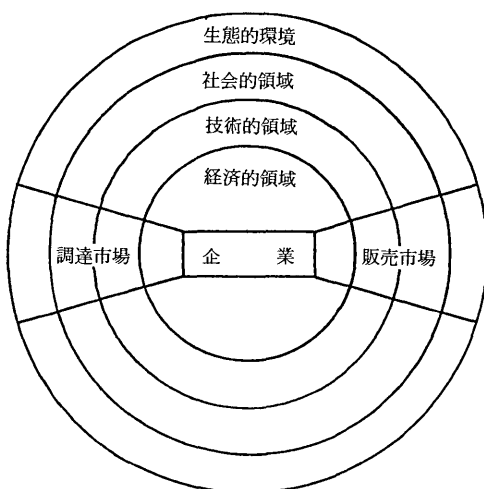
- ①市場空間：市場は地理的・政治的観点において拡大するのか制限されるのか？
- ②市場構造：市場構造は変化するのか？
- ③供給の質：供給される財貨と用役の質の変化は期待されるのか？
- ④量的供給：供給量のどのような展開が期待されるのか？
- ⑤価値的供給：いかなる価格展開が期待されるのか？

ここでも、一般的な生態的・社会的・技術的・経済的展開傾向への洞察が必要なのである。

販売市場はさまざまな財貨・用役カテゴリーにしたがって分類されるが、重要なのは競争者と並んで需要の発展傾向を把握することである。それは、供給市場で述べられた5つのメルクマールにしたがって行われる。調達市場情報の場合のように、ここでも長期的な他の領域における発展傾向が取り入れられ、市場展開に対するその意義が判断されなければならない。

以上が、企業環境に関するウルリッヒの説明の概要である。これは、企業政策を展開するための環境情報の把握に関して述べられた

図3 環境部分としての市場





ものであるから、企業環境それ自体を説明するものではない。それにもかかわらずわれわれは、ここから企業環境に関する彼の見解を把握することができる。

ウルリッヒの環境論からわれわれが確認できるのは、まず第一に、環境とは主体が認識するものであるから、主体である企業の目的と活動が企業環境を決定する基準であるということである。したがって、企業目的からして経済的環境がその第一次的環境を構成することになる。ここで注意しなければならないのは、目的達成のために必要とされる企業職能を基準としてさらに環境が区分されるであろうことである。これに関しては、第6節で詳しく論じられるであろう。

第二に確認できることは、企業環境として単純明快にその領域を区別できるものではなく、ある領域はそれ以外の領域にも関連していることである。企業環境で最重要なものは経済であるが、これも孤立的に存在しているのではなく他の領域にも関連しているのである。また技術的領域は社会的領域にも経済的領域にも、そして自然的領域にも関連する。彼はそれを他の企業環境から区別して独立した一つの領域として捉えているが、これは経済的領域の下位領域と考えたほうが合理的と思われる。商品生産と技術とは極めて密接に関連しており、両者を切り離すことは現実的ではないからである。経済的環境の中で最も重要なものとして、市場と技術の二つを理解するのである。同時に、経済的環境は社会的環境と自然的環境とにつながっていることを忘れてはならない。

第三に確認しうるのは、第二のことから推量できるのだが、具体的に現れる環境問題は決して厳密に一つの領域における問題をなすものではなく、それは同時にさまざまな領域に関連せざるをえないということである。

例えばウルリッヒは、社会的環境分析によって社会的領域を次のように分類している。①自由、秩序、安全、②自然、③健康、④教育、⑤研究、⑥倫理、宗教、⑦芸術、美学、⑧娯楽、休養、⑨全体経済。<sup>(6)</sup>このような分野で生ずる具体的環境問題は、社会的領域以外の領域とも密接に関連せざるをえないことは明かであろう。

第四としては、環境は主体によって決まるものであるから、その主体が変化すれば環境もおのずから変化せざるをえないということである。また、従来の環境が変化すれば主体の行動も変化せざるをえないであろう。企業環境の変化は企業の変化をもたらし、企業の内部的変化は企業環境の変化をももたらすのである。そこで次に、このような両者の相互依存性に注意しながら、今日の企業の内外における変質を考察してみよう。

注(1) Vgl., H. Ulrich, *Unternehmungspolitik*, 1. Auflage, Bern/Stuttgart 1978, S. 66-67.

(2) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 67-69.

(3) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 69-72.

(4) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 74-76.

(5) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 76-84.

(6) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 151-153.

## 5 企業環境と企業の変質

### (1) 企業環境の変質<sup>(1)</sup>

#### ①経済体制の変質

これは企業が活動する経済的環境における変化であり、それは資本主義的経済体制の体制理念の変質を意味する。その第一にあげられるのは、企業の発展に伴って、資本の蓄積・集中による市場の寡占化が進み、自由経済体制が終わりを告げ、企業は今や拘束経済の中にあるということである。既にシュマーレンバッハ(E. Schmalenbach)は1928年に自

由経済から拘束経済への移行が不可避であることを指摘し、<sup>(2)</sup>その著書『回想の自由経済』の中で拘束経済における管理方式について論じている。<sup>(3)</sup>またメレロヴィッツ(K. Mellerowicz)は、論文「中間の道」の中で自由経済と拘束経済の正しい関係の形成を目指す「管理された市場経済」の構想を論じている。<sup>(4)</sup>

第二には、自由企業体制の持つ欠陥が認識されることによって、その欠陥を克服するために政府の役割が重視されてきていることがあげられる。巨大企業の出現による競争制限は公正な競争を阻害し国民の利益を損なうとともに、経済体制そのものに対する不信感をも増長せざるをえない。また、経済的成果の不均衡的分配は国民の貧富格差を拡大し、社会的安定を損なう恐れを増大させる。さらに、経済循環の是正による安定的な経済の成長が求められている。ここに、政府の役割が期待されることになり、実際その役割が増大してきているのである。

第三に、私的所有制度の変化があげられる。資本主義経済は生産手段の私的所有を前提にする、私的所有制度を根幹にする経済体制なのであるが、次第に私的所有制度が制限されてきている。社会の発展とともに私的利害よりも公共の利害が優先され始め、独占禁止法などの法的規制の強化によってそれは促進されている。さらに、公益事業をはじめとする基盤的経済分野での生産手段の公的所有による公企業が設立され、これらは私的所有制を基礎とする経済体制の変化をもたらしている。

第四にあげられるのは、上述の変化と密接に関連する、経済体制の底流に潜む理念の変化である。経済活動で重視されるべき主体における変化である。「資本主体から国民主体へ」、あるいは「生産者重視から消費者・生活者重視へ」といわれるような変化であり、

資本主体・生産者中心主義の経済の欠陥が認識され、その反省として国民主体・生活者中心の経済が主張されてきているのである。そこに、自由経済体制の終焉、政府の役割の増大、私的所有制度の制限といった変化の底流に流れる体制理念の変化を把握することができる。<sup>(5)</sup>

## ②企業環境領域の拡大

企業の発展による巨大企業の出現は、それが市場において独占的・寡占的地位を確保し経済的権力を集中することによって、公正な競争を制限し排除する傾向を有している。巨大企業はそうした経済的権力を基盤として、政治的権力をはじめさまざまな社会的権力をも有するようになり、社会のさまざまな領域にもその影響力を持つようになっている。影響力を行使しうる企業の領域は経済的領域のみならず、経済活動を営む人々を介して各種の社会的領域にも、さらには自然環境にまで及んでいる。影響力の強さと影響を及ぼす領域は企業の経済的権力の増大とともにますます増大・拡大し、しかも企業の国際化とともに地理的にも拡大していると解される。このような企業権力の拡大について、ヴァイトツィヒ(J. K. Weitzig)は次のように述べている。

高度に発展した資本主義的産業社会では、19世紀以来大企業が発展し、それは今やわれわれの経済的社会的な生活における決定的中核をなしている。それ故、大企業は現在ではもはや所有者の私的な制度ではなく、むしろ「準公共的制度」(quasi-öffentliche Institution)として理解されなければならないのである。大企業は今では、経済的・社会的・政治的権力を含む企業権力(Unternehmensmacht)の所有者である。大企業の経済的権力とは、経済的過程(価格形成、賃金、成長、操業など)に影響を及ぼす可能性であり、それは大企業

の社会的・政治的領域における権力の基礎をなすものである。この企業権力は、企業の内部と外部の双方にまたがり、外部権力はこの制度の外部者に対する権力であり、内部権力はこの制度の内部における管理・統制権力である。大企業による権力行使は決して否定することはできず、むしろ経済の成長や集中化の傾向によって、企業権力の基礎はますます増大してきているのである。<sup>(6)</sup>

### ③環境の組織化

企業の大規模化・巨大化による環境への支配力・影響力の増大は、その結果企業権力に対する社会的反作用として、経済的・社会的弱者としての環境側の意識を目覚めさせ、企業権力を被る人々に自らの利害を主張し擁護する意識を喚起することとなる。消費者、地域住民、小株主、自然環境保護団体などの、企業に関係する各種の利害者集団が組織され、企業支配力に対する対抗力 (countervailing power) を形成し、その力を増大せしめるだろうことが推測される。ガルブレイス (J. K. Galbraith) はその著書『アメリカの資本主義』の中で、企業権力は必然的に対抗権力を生みだし、それによって本源権力が相殺され、その結果個人と社会の利害は自律的に均衡するという、いわゆる「対抗力の理論」 (theory of countervailing power) を主張している。<sup>(7)</sup>

この主張に対して、ヴァイトツィヒは、対抗力は必ずしも必然的に形成されるとは限らないし、対抗的市場権力が自律的に均衡するというのは非現実的であると批判する。確かに、その低い組織状況の故に企業権力に有効な対抗力を行使しえない利害者集団が存在するだろうし、利害者集団の権力格差は強い集団が弱い集団を排除するような均衡をもたらさうだろう。<sup>(8)</sup>

しかし、企業権力に対する潜在的対抗力の

存在は企業にとって無視しえないものであり、その顕在化のリスクの評価は企業に何らかの対応を迫るものであるだろう。しかも、利害者集団はその独自の利益を守るために、ボールデング (K. E. Boulding) がその著書『組織革命』<sup>(9)</sup>の中で主張するように、現実的にも利害者集団の組織化あるいは主体化が進展していると解されるのである。<sup>(10)</sup>

このような環境主体側からの企業権力への抵抗や圧力は、社会的企業拘束として企業活動を制約することになる。それは、一方では国家的・法律的企業規制という他律的企業規制として現れ、「独占禁止法」の強化や「環境基本法」といったさまざまな法律や遵守すべき基準の制定という形で企業活動を制約する。他方では、企業自身の対応として、自律的活動規制を積極的にせざるをえないと解される。なぜならば、他律的企業拘束を回避し意思決定の自由領域を確保するためには、社会的圧力や対抗的権力を先取りしその顕在化を回避しなければならないからである。われわれは、具体的には企業の社会的責任の遂行や社会への貢献活動としてこれを理解することができるであろう。

### (2) 企業の固定化<sup>(11)</sup>

企業は営利的商品生産を目的とする組織体であるが、同時にそれは「環境適応オープンシステム」としても理解されなければならない。ウルリッヒは企業を、環境適応システムとしての社会的制度として把握する。すなわち、企業は「生産的社会的システム」 (ein produktives soziales System) として把握され、商品生産活動を営む人々の組織体として理解されると同時に、「開放的社会的制度」 (eine offenen, gesellschaftsbezogenen Institution) として、環境たる社会との相互依存的関連性の中でその目標設定と行動の自律

性が制限されているオープンシステムなのである。<sup>(12)</sup>環境適応オープンシステムとしての企業の特質を忘れては、企業の本質を見失うであろう。

そのような存在として企業は環境と交渉し発展してきたのであるが、その発展は企業の内部構造の変化をもたらしたと解される。その変化はもとより、環境適応システムとしての企業が環境との相互交渉の中で生じたものであるが、直接的な契機は「企業の固定化」による企業活動の非弾力化である。そして、企業の固定化それ自体も実は環境との適応過程を通じてもたらされたものに他ならないのである。

#### ①資本の固定化

営利的商品生産を目的とする企業が市場的競争の中で存続しうるためには、商品生産活動の能率を高め、生産性の高揚を求めてやまないのであるが、近代的企業における能率の増進・生産性の増加は生産の機械化によってもたらされたのである。このような機械的生産を基礎とする近代的企業は、科学の発展や技術の進歩に伴って、その環境の中で存続しうるためには、生産の機械化をますます高度化せざるをえない。機械化の進展は、まず物的生産力や人的生産力すなわち労働力の機械化という個別的機械化として現れ、ついで機械相互間に物的体系すなわち機械体系が形成されるに及んで、組織的機械化として展開されるに至った。生産性を高めるための機械化はさらに企業のあらゆる領域にまで及び、機械化思考は経営的生産を指導する原理となり、企業におけるあらゆる生産的関連はそれに基づいて形成されることになるのである。

このような生産の機械化の進展は、企業に長期間拘束される固定資本を絶対的にも相対的にも増大させることとなる。いわゆる「資本の固定化」が近代的企業の特質をなすので

ある。生産性の増大という市場的要請は、特殊専用機械からなる機械体系を形成せしめ、科学技術の発展とともに、投下固定資本の絶対額を増大せしめると同時に、流動資本と比較したその割合をも増大させるのである。特定製品生産目的のための特殊専用機械は特定製品の生産にのみ使用価値を有するのであり、流動化は極めて困難であるといわなければならない。資本の固定化は資本回収の危険を高めると同時に、「製品選択の非弾力化」をも高めていると解される。生産性の向上による環境適応力の強化という企業の努力は、その反面別のリスクを企業にもたらすことになったのである。

#### ②労働の固定化

企業はその目的遂行のために人的生産力すなわち労働力を大量に雇用せざるをえないのであるが、企業の発展は労働問題を発生させ、社会的弱者としての被用者側はその利害を擁護するために団結し、労働組合を結成することとなった。労働組合は企業の環境を構成する利害者集団であり、その発展に伴い企業は環境主体としての労働組合の要求に対応せざるをえないこととなる。その結果、一方において雇用量が生産量に対して弾力性を喪失すると同時に、他方において賃金水準が次第に引き上げられざるをえないという、いわゆる「労働の固定化」が発現することになるのである。しかも労働の固定化は、労働組合の発展という環境に対する消極的適応として生じたものとしてのみ理解してはならないだろう。それは同時に、企業が環境の中で積極的にその生存を確保するための企業の対応の結果生じたものとしても理解しなければならないのである。

既に述べたように企業は生産性を向上させるために生産の機械化を高度化せざるをえないのであるが、機械化原理は人間労働にも及

びそれを支配するのである。しかし機械化原理は結局人間性とは相入れない原理であり、機械化の高度化は生産過程における労働者から人間性を喪失せしめ、人間性の疎外をもたらさざるをえない。人間性疎外は労働者の勤労意欲の減退をもたらし、それは生産性向上を阻害し企業の市場環境への適応を危うくする。したがって、企業の生存を確保するためには、疎外された労働者の人間性を回復しその実現によって再び生産性を向上せしめなければならない。それは生産過程の中で行われる労働力としての労働者対策ではついには不可能であり、企業内に成立している経営社会の中で、それを構成する生活者としての労働者対策としてのみ可能なのである。経営社会は生産非機能的な人々の関連をなし、そこでの生活者としての労働者の生活を安定させその向上をはかることが人間化の前提をなす。したがって、労働者の雇用と賃金を保障することが企業にとって必要な方策となり、それは環境適応のための企業の対応として理解されるのである。

労働の固定化は賃金費の固定費化をもたらしそれを増大せしめるのであるが、それは資本の固定化による固定費の増大、企業組織の大規模化によって発生する固定費的性格をもつ組織維持費と一体となって、企業の固定費をますます増大せしめる。固定費の増大とその圧力は、資本の固定化に伴う「生産量の非弾力化」をますます増大せしめるのである。環境適応のために発現することとなった生産量の非弾力化は、逆に企業の環境適応能力を喪失せしめざるをえないのである。

### ③組織の固定化

機械化の進展による企業の大規模化は企業組織の大規模化をもたらさざるをえないのであるが、組織が大規模になると「組織の固定化」が進むことになる。近代的企業における

意思決定は分業による組織的意思決定が中心にならざるをえないのであるが、それは組織の固定化あるいは意思決定の非弾力化の問題を発現させる。

組織の固定化の要因の一つは、固定的反応による意思決定の非弾力化である。企業組織における意思決定の多くは常軌的意思決定であり、それは特定状況に適合するようにプログラム化された意思決定である。この意思決定が反復され行動が固定化すると、状況変化にもかかわらず以前と同一の意思決定が行われることが多い。これが組織の固定的反応と称される意思決定の非弾力化である。

その第二のものは、意思決定の細分化による意思決定の時間的硬直化である。意思決定が小さな部分まで細分化され、それらが専門的知識に基づいて決定され、再びそれらが結合されて全体意思決定が完了するのであるが、時間的硬直化とは全体意思決定に要する時間が長期化し、いわゆる「懐妊期間の長期化」と称される現象が発現することをさす。同時に、時間的硬直化は企業組織を構成する成文組織・自生組織・個人の相互間で生ずる目標・利害対立によっても生ずる。利害対立は組織間に緊張状況を生みだすとともに、対立解消のための調整を必要とするのであるが、それらは意思決定時間を長期化させるのである。

第三の要因は、組織の内部不確実性の増大に基づく意思決定の不確実化である。それは組織内の意思疎通体系における障害要因によって内部不確実性が増大し、状況に適合しない意思決定がもたらされることを意味する。これらの要因は、組織の固定化すなわち組織的意思決定の非弾力化を招くのである。

組織の固定化は、企業組織の大規模化に伴う意思決定過程の組織化によって発現するものであり、それは企業の環境適応の必然的結

果といえるであろう。ここでも、企業の存続のための環境への適応努力は別のマイナス要因を発生せしめているのである。

以上のように理解される企業の固定化による企業活動の非弾力化は、企業の環境変化に対するその適応能力を著しく弱めざるをえないであろう。環境への企業の適応努力は皮肉なことに環境変化に対して極めて脆弱な企業体質を作り上げ、企業の環境適応能力をかえって逆に喪失させているのである。もちろん企業はこのような体質を回避し、弾力性を高めるためのさまざまな対応を講ずるであろう。実践における企業的方法の多くは、企業活動の弾力性回復を目指す努力として理解されうるのである。しかし、それにもかかわらず、長期的には企業の固定化は避けえない一般的傾向と解されるのである。

固定化が進展している現代の企業にとって、環境問題はその存続にかかわる重要問題であり、環境の急激な変化はその存続を左右する死活問題をなす。環境の急激な変化を回避することが企業にとって絶対的要請をなすのである。そのためには、企業は環境との長期的・安定的な友好関係を確保しそれを維持・促進することを必要とする。そこで、企業の環境との安定的関連を目指す企業活動が絶対的に要請され、ここに環境との関連を合理化し促進することを目指す「環境管理」が企業管理に不可欠なものとして成立することとなるのである。<sup>(13)</sup>

注(1) 拙著、『企業管理論の構造』、千倉書房、平成3年、163-164頁 参照。

(2) Vgl., E. Schmalenbach, Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, in: ZfHF., 22. Jahrg. 1928.

(3) Vgl., Schmalenbach, *Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis*, 3. Aufl., Köln und Opladen 1958.

土岐 政蔵・斉藤 隆夫 (訳), 『回想の自由経済』, 森山書店, 昭和35年, 参照。

(4) Vgl., K. Mellerowicz, Der mittlere Weg, in: ZfB., 22. Jahrg., 1952, S. 203-204.

(5) 大島 国雄 (稿), 「体制理念と経営理念」, 高田 馨 (編著), 『実証分析, 企業の環境適応』, 中央経済社, 昭和50年, 26-30頁 参照。

(6) Vgl., J. K. Weitzig, *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, Berlin/New York 1979, S. 50-52.

(7) Cf., J. K. Galbraith, *American Capitalism, The Concept of Countervailing Power*, Boston 1952. p. 115ff.

藤瀬 五郎 (訳), 『アメリカの資本主義』, 時事通信社, 昭和30年, 142頁以下 参照。

(8) Vgl., Weitzig, *a. a. O.*, S. 69.

(9) Cf., K. E. Boulding, *The Organizational Revolution*, New York 1953.

岡本 康雄 (訳), 『組織革命』, 日本経済新聞社, 昭和47年, 参照。

(10) 山本 安次郎 (稿), 「経営学と環境の問題(II)」, 『オイコノミカ』, 名古屋市立大学経済学会, 第9巻第3・4号, 昭和48年, 参照。

(11) 藻利 重隆, 『経営学の基礎 (新訂版)』, 森山書店, 昭和48年, 532-535頁 参照。

向井 武文, 『フォーディズムと新しい経営原理』, 千倉書房, 昭和59年, 123頁以下 参照。

拙著, 『前掲書』, 129頁以下 参照。

(12) Vgl., Ulrich, *a. a. O.*, S. 13.

(13) 拙著, 『前掲書』, 34-36頁 参照。

## 6 企業管理と企業環境

企業活動とは、経済的領域のみならずそれをも含んだ広く社会における企業の生活能力を維持・増大する活動として捉えられる。企業は社会的商品生産という経済的目的のために作られた制度なのではあるが、先に見たよ

うに、経済活動は決して他の社会的領域から切り離すことはできず、企業活動は非経済的価値にも関与したがって企業は非経済的価値からも評価されざるをえないからである。しかも現代の企業は、経済社会を構成する人々を通して広く社会に大きな影響力を有することによって、その生活する環境領域を著しく拡大しているのである。この企業の生活能力は、企業の社会における存在構造の内に把握される。企業の社会的存在構造を改善することによって企業の生活能力を維持・増大することを目指す活動が企業管理と称されるものであり、それは企業の対内的存在構造の三重化に対応して三重の構造をなして成立しているものなのである。

ところで、企業の社会的存在構造は企業の対外的存在構造たる企業の生活境遇と対内的存在構造たる企業の生活態様とに分かれる。生活境遇は企業と環境との適応関連から成立する構造であり、これに対して生活態様は企業の内部の関連から成立する構造である。もとより両者は密接な相互関連を有するものであるが、環境適応システムとしての企業という観点からみれば、生活態様の合理化を基礎とする生活境遇の改善こそが企業管理の課題といわなければならない。したがって、企業の生活態様の合理化活動は生活境遇の改善活動と一体となった活動として理解されなければならないのである。すなわち、生活態様の合理化活動は必然的に生活境遇の改善を志向するものでなければならず、それは生活態様と生活境遇とが一体化された企業の社会的存在構造そのものの改善活動を意味することに他ならないのである。

さて、企業の社会的存在構造は経済的構造と非経済的構造とに分かれる。経済的構造とは企業の経済活動たる社会的商品生産に関して成立するものであり、企業の経済社会にお

けるその社会的合理性の高揚に関連する構造である。そこに企業の内部構造として「経営技術的構造」と「経営社会的構造」とが把握される。非経済的構造とは社会的商品生産という企業の経済活動を介して成立する非経済的な企業と社会との関連の構造であり、企業の非経済的な社会的合理性の高揚に関連する構造である。そこに企業の内部構造として「経営環境的構造」を把握することができる。ここに、このような企業構造の三重構造に対応して、企業管理の三重構造が成立する。すなわち、「経営技術的構造」を合理化しその環境関連の改善を課題とする「生産管理」、経営社会的構造」を合理化しその環境関連の改善を課題とする「労務管理」、経営環境的構造」を合理化し非経済的な企業の環境関連の改善を課題とする固有の「環境管理」、そしてこの三つの管理の総合化を課題とする「総合管理」がそれである。<sup>(1)</sup>

環境管理は広義においては、生産管理と労務管理における環境関連の合理化・改善活動をも含むものなのであるが、その固有の意味においてはそれは企業の非経済的な環境関連の合理化・改善活動として理解されるべきものである。このような立場にたつならば、企業の環境はそれぞれの管理活動の観点から考察されなければならないであろう。そこで次に、企業環境を企業管理の三重構造という観点から再考することにする。

企業活動はこれを企業職能の観点から区分することができる。企業職能は大別して、過程的職能と組織的職能からなり、組織的職能は作業職能と管理職能とに分かれ、過程的職能は企業構造に対応して生産職能、労務職能、環境職能とに区分される。企業職能はシステムとして捉えられなければならない、各部分職能もまたシステムとして捉えられる。かくして、全体システムとしての企業の職能的構造

は次の図4のように示すことができるであろう。<sup>(2)</sup>

図4 企業システムの職能的構造

管理システム	政策							
	計画							
	処理							
作業システム								
組織的 職能	過程的 職能	財務	人事	購買	製造	販売	労務システム	環境システム
		生産システム						

システムとしての生産職能は生産の発現過程に対応して、財務職能、人事職能、購買職能、製造・加工職能、販売職能とに区分することができ、そこに管理システムとしての財務管理、人事管理、購買管理、製造・加工管理（狭義の生産管理）、販売管理が区別される。各管理はそのシステム内部の合理化を課題とするだけではなく、むしろその合理化努力は企業環境との関連を改善することにその固有の課題を持つといわなければならない。かくして、各管理はその関連を改善すべき固有の環境をそこに持つものとして理解されるべきである。

生産管理システムは合理的・能率的商品生産を課題とするものであるから、その中心的環境は市場を中核とする経済的環境である。それは社会的環境と自然環境に経済的環境を介して間接的に関連することになる。生産的環境管理の課題は、このような環境を構成する利害者集団との関連を改善し促進することである。

財務管理は企業に必要な資本・資金の調達

とその運用および利益の処分にかかわる活動であるから、関連する市場は金融・資本市場であり、関連する環境主体・利害者集団としては株主・銀行・債権者などがあげられる。

人的生産力（労働力）の調達と利用にかかわる人事管理の市場は労働市場であり、関連する利害者集団は求職者とその予備群や労働組合である。しかしそれのみではない。地域経済や社会的環境たる地域住民や行政もまたこの環境の重要な構成者である。企業による雇用はそれらに大きな影響力を持っているからである。

購買管理は商品生産に必要な物的生産力（原材料、機械設備、動力など）の調達活動の合理化を課題とするから、関連する市場はそのような各種の生産財市場であり、関連する利害者集団は各種の供給業者である。ここでは技術もまた重要な環境を構成し、さらに社会的環境を介して自然環境とも強く結びついている。物的生産力の調達は結局自然からの資源の採集に行き着くのであり、そこには自然環境破壊の危険が存在するからである。

製造・加工管理の課題は生産諸力の合理的配合による能率の製品生産にあり、したがってここでは技術的環境が重要な要因となり、研究・開発活動が重視されなければならない。この管理は市場には直面しておらず間接的に調達市場と販売市場に結合しているだけなのであるが、両市場との強い関連を絶対に忘れてはならない。生産は常に市場に志向していなければならない。さらに技術の発展は工場と市場とを直接結びつけるからである。研究・開発活動もまた両市場との密接な関連の中で展開されなければならない。ここでは、市場のみならず社会的・自然環境もまた重要な環境要因を構成する。工場が立地する地域社会との間にいわゆる公害問題が発生しうるからである。



販売管理は企業に最適な成果をもたらす製品の販売を課題とするが、そのためには環境たる販売市場の特質と製品に対する調査・研究が重要であり、生産財であれ消費財であれその需要者との関連を改善・促進しなければならない。製品は需要者によるその利用を介して経済的領域のみならず社会的領域(健康、文化、娯楽など)にも影響を与え、最終的には廃棄物として自然に還元されるのであるから社会と自然も重要な環境要因となる。

労務管理システムは、生産過程において疎外される労働者の人間性を、彼らの生活を安定させ経営に参加せしめることによって回復し高めることにその課題があると解される。したがって、これはもっぱら企業内部に志向する管理活動であると理解されることによって、環境との関連が無視ないし軽視されるおそれがある。しかし、このような理解には企業の労資中心的なイゴイズムが生ずる危険性があるといわなければならない。企業イゴイズムは社会に犠牲を強いることにより、企業の存立と発展を長期的には阻害するものといわなければならない。労働者の人間性の回復と増大は、社会を犠牲にするものであってはならず、環境との関連を絶えず意識し、むしろそこでは社会の発展に貢献することが求められるであろう。

企業の従業員は経営社会の生活者であると同時に地域社会の生活者でもあり、人間化は企業内のみならず企業外でも実現されなければならないであろう。生活の安定をもたらすための雇用と賃金の保障や諸種の厚生福利施策は、地域社会との関連を無視して行われてはならず、むしろそれらが地域社会にも還元される方向が望まれる。ここでは、従業員の地域社会における生活を安定させると同時に、彼らの地域社会活動への参加が求められる。また、企業の意思決定への労働者の参加

にあたっては、地域社会を含んだ広い社会からの何らかの参加も考慮されるべきであろう。

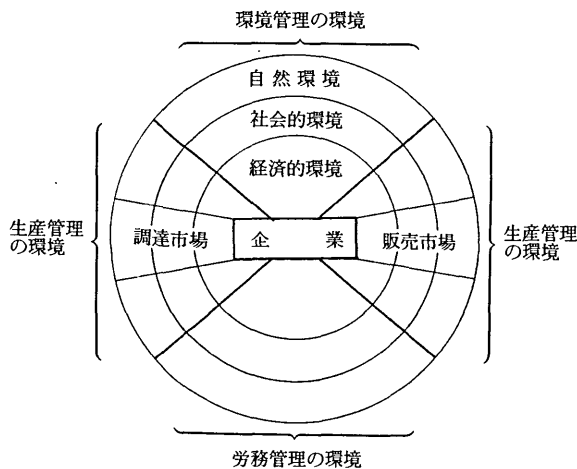
労務管理は商品生産という企業の経済的活動に直接関連する活動であり、労務的環境管理の直接的な関連環境は労働組合と解されるのであるが、地域社会や行政という社会的環境にも関連するのである。

環境管理システムは、商品生産という経済活動を介して生ずる、非経済的な企業の社会的貢献活動にかかわるものである。この活動は経済的環境ではなく企業の社会的環境に直接的に関連し、非経済的領域における企業の社会的合理性を高揚しようとするものである。いわゆる企業メセナとかフィランソピーと称される活動が、その内容をなす。この管理は生産管理や労務管理における環境関連の改善を志向するものを総括する広義の環境管理とは区別される、固有の環境管理であり、固有の環境関連を対象とするものである。

環境管理の環境は、商品生産という企業の経済活動に直接関連するものではない。環境管理は直接的に非経済的な活動に志向し、社会的環境における企業との関連を改善し促進しようとするのである。その具体的内容はその企業の個別的特質に応じてさまざまであろうが、企業の必要性に基づいた、社会的環境における企業の社会性を高揚し企業の市民性を確保することに志向する活動である。もちろんそれは、経済的環境にも自然環境にも関連するのであるが、直接的に社会的環境との関連の改善に志向する点において、他の管理とは性格を異にするのである。

かくして、企業の環境は企業管理の三重構造の観点から、次のように示すことができるであろう。

図5 企業管理と企業環境



注(1) 藻利 重隆、『前掲書』，25-27頁 参照。

同，「前掲論文」，8-11頁 参照。

拙著，『前掲書』，31-37頁 参照。

(2) 藻利 重隆，『経営管理総論（第二新訂版）』，

千倉書房，昭和40年，392頁 参照。

拙著，『前掲書』，2-3頁 参照。

## 7 結

環境適応システムとしての企業は，その環境を体系的に把握し環境主体との関連を積極的に改善し促進することによって生活能力を増大し，その存続と発展を志向しなければならない。社会的生活体としての企業は単に経済的領域のみならず社会的領域や生態的領域の中で生活する存在であり，したがってその

環境は経済や社会そして自然から構成されるのである。この企業環境は企業管理の観点から体系化されうるのであり，そこにわれわれは生産管理がかかわる環境，労務管理がかかわる環境，そして環境管理がかかわる環境とを区別することができる。

もとより環境問題として現れる個々の問題は決して一つの領域における問題として厳密に捉えることはできず，それらはさまざまな領域に同時に関連するのである。そしてまた，各管理における固有の環境問題と解されるものも，他の管理問題と相互に密接に関連することも否定できない事実であろう。しかしそれにもかかわらず，環境問題の本質的解決のためには，それが根本的にはいかなる管理にかかわるものであるのかを認識しなければならず，そのためには企業管理の構造にたつ環境の区分が不可欠なのである。

このような観点から環境問題を整理し体系化することは，企業の社会的存在構造を改善しその生活能力を増大せしめるための前提であると解される。企業は環境との関連の中で，その生産性を向上させ，従業員の人間性を高め，企業の社会性を確保することによってのみ，社会における「市民」としてその生活を維持・発展させることができる。現代社会における企業の生活能力の増大は，企業の内外における全体状況の中で理解されなければならないのである。